

ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita

## A MAGYAR MENEDZSEREK VERSENYKÉPESSÉGE

A versenyképesség mindenekelőtt működőképességet és változásoképességet jelent. Ehhez a vezetői munka legfontosabb hozzájárulása a problémamegoldás és a döntés. A szerző tanulmányában sztochasztikus kapcsolatot feltételez és kísérel meg bizonyítani a vezetői munka színvonalát és a vállalat versenyképessége között. A felhasznált adatok magyarországi és spanyolországi vállalatokból álló populációból származnak.

Amikor kutatócsoportunk 1995 végén bekapcsolódott a *BKE Vállalatgazdaságtan Tanszékén* folyó „Versenyben a világgal” – A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikro-gazdasági tényezői című kutatási programba, a *Döntésmódszertani alprojekt*<sup>1</sup> megalakításával intézményes formában is kifejeztük valamenynyünk régóta vallott szakmai felfogását, mely szerint bármely piacgazdasági rendszer versenyképességének stratégiai tényezője a mikroszférában születő üzleti döntések meghozatalának módja. Ahhoz, hogy egy létező gazdaság valóságos működését kielégítően leírjuk, hatékonyságát értékeljük, versenytársaival összehasonlítsuk, pontosan meg kell határoznunk, hogy milyen módon jutnak el a gazdaság szereplői az eléjük táruló lehetőségek közötti választásig, vagyis hogyan születnek az üzleti döntések.

A Döntésmódszertani alprojekt által elfogadott munkadefiníció a *vállalati versenyképességet* a működőképesség és a változásoképesség egyidejű meglétével azonosította a gazdálkodási tevékenység során. Ebből az következik, hogy egy versenyképes vállalat a stabilitás és a flexibilitás sajátos kettősségében próbálja meg a számára reálisan elérhető források transzformálásával a lehető legnagyobb hosszú távú nyereséget

realizálni, miközben alkalmazkodnia kell a társadalmilag elfogadott normákhoz, valamint a környezet gyors változásaihoz.

Az alkalmazkodás közvetlenebb megnyilvánulási formája – és egyben kezdő lépése – a menedzsment döntéshozatali feladatának gyakorlása. Vizsgálódásunk ezért tűzte ki célul, hogy elméletileg megalapozott, széles körű empirikus felmérésen alapuló képet adjon a magyar mikroszféra döntéshozatali állapotáról, és ajánlásokat fogalmazzon meg a döntéshozatali színvonal emelésének szándékával. Kutatásaink során a felső vezetőkre koncentráltunk, bár érintettük az al-sóbb döntési szintek kérdéseit is, de ezt mindig a felső vezetés szemszögéből tettük. Az általunk vizsgálni kívánt kérdések tehát főként a stratégiai döntéshozatalt érintették.

A vállalatok sikerének, versenyképességének, versenyelőnyének van tehát egy olyan ösztönzője, melyet a menedzsment döntéshozatali tevékenységének színvonalaként definiálhatunk, s melynek átfogó kutatása – az egész versenyképesség téma kutatásához hasonlóan – ez ideig Magyarországon még nem történt meg. Mivel a menedzsmeri munka kiteljesedését a döntéshozatal, s elsősorban a stratégiai döntések meghozatala jelenti, természetes, hogy figyelmünk e terület felé fordult. Véleményünk szerint ez a téma ma különösen aktuális, mivel az ismert történelmi és gazdasági változások miatt a vállalatoknak az átlagnál több stratégiai döntést kell meghozniuk,

<sup>1</sup> A Döntésmódszertani alprojekt tagjai: Bartók István, Becser Norbert, Dénes Ferenc, Gergely Szabolcs, Nagy Péter, Tamás Tibor, Zoltayné Paprika Zita



s mindezt egy gyorsan változó, nagy bizonytalansággal és komplexitással jellemezhető környezetben.

A vezetői munkát az Angyal Ádám–Kovács Sándor szerzőpáros négy megközelítésben tárgyalta. Egyrészt mint speciális szakismereteket igénylő tevékenységet, másrészt mint problémamegoldó tevékenységi folyamatok együttesét, továbbá mint külső szerepvárásokra adott választ, s végül mint a politikai-hatalmi rendszer elemét. Nyilvánvaló, hogy mi a másodikként említett fölfogásban foglalkoztunk a vezetők döntéshozatali tevékenységével, azonosulva azzal a definícióval, hogy a *vezetés mindenekelőtt problémamegoldás és döntés* (Angyal–Kovács, 1996).

A kutatás során egyik alaphipotézisünk azt fogalmazta meg, hogy a stratégiai döntéshozatal színvonala és egy vállalat versenyképessége között szoros korrelációnak kell lennie. Feltételeztük továbbá, hogy a magyar menedzserek stratégiai döntésekhez való viszonyulását erős racionalizálási törekvések jellemzik, mely magatartás egy turbulens gazdaságban nem feltétlenül a legeredményesebb stratégia. Korábbi tapasztalataink azt jelezték, hogy a magyar vállalatok döntési hierarchiája központosított, melynek a volt állami vállalatok esetében főként történelmi gyökerei vannak, a részben vagy egészben külföldi tulajdonban lévő cégeknél viszont inkább a kezdeti bizalmatlanság, a tanulási folyamat lassúsága konzerválja a helyzetet.

Egy vállalatnál a vezetési stílus a döntéselőkészítésben és a döntéshozatalban egyaránt megmutatkozik. Fontosnak tartottuk tehát a különböző fellelhető vezetői stílusok azonosítását, s ezeket elsősorban a döntéshozatali szokások szempontjából kívántuk elemezni. Azt vártuk, hogy a jelenlévő külföldi érdekeltségek, multinacionális cégek és a képzés hatására mostanra az angolszász és a német menedzsmentminták egyaránt mértékadóvá válnak hazánkban.

A döntéshozatalra természetesen nem csak a vezetői stílus nyomja rá a bélyegét, de meghatározó szerepe van annak is, hogy milyen a menedzserek felkészültsége, képzettsége, tapasztalata, milyen *személyiségjegyekkel és képességekkel* rendelkeznek. Jelen tanulmányunk a mintáinkban szereplő menedzserekről ad tükörképet a menedzsmentképességek, készségek színvonala alapján. Lényegében tehát arra keressük a választ, hogy a magyar menedzserek megfelelő attitűddel és felkészültséggel rendelkeztek/rendelkeznek-e a gazdasági rendszerváltás levelezéséhez.

A Vezetéstudomány következő számában azokról a módszertani fogásokról, eszközökről adunk majd áttekintést, melyek a vezetők döntéshozatali tevékenységét támogatják. Megvizsgáltuk ezen „szerszámok” elterjedtségét, alkalmazásuk körülményeit, s ezt foglaljuk össze tanulmányunk második részében. A konkrétan vizsgált döntéshozatali módszerek közül kiemeltük a csoportos döntéshozatalt, az információrendszerek célzott felhasználását és a tanácsadási szolgáltatások igénybevételének sajátosságait.

A vizsgált téma jellegéből adódóan leíró elemzést végeztünk, melyhez a forrásokat a szakirodalomból, a „Versenyben a világgal” kutatási program központi kérdőívéből és mélyinterjúk során gyűjtöttük össze. Alapvetően „puha” módszereket használtunk, noha az eredmények többsége sokváltozós statisztikai elemzések kapcsán született. Ahol lehetett, igyekeztünk kutatási eredményeinket más hasonló nemzetközi felmérésekkel összevetni.

A legnagyobb súlyt a *vállalati top menedzserekkel folytatott mélyinterjúkra* helyeztük. Igyekeztünk a legjelentősebb magyar vállalatokat megkeresni, ezért választottunk a Figyelő 200-as listájából, s lehetőség szerint a legfelsőbb vezetőket próbáltuk elérni. Az interjúkhoz strukturált interjúvázlatot készítettünk, melyhez az eredmények összevethetősége érdekében szigorúan ragaszkodtunk.

Kutatásunk legfontosabb előzményének, a „Bradford studies” címen ismert nagyszabású brit kutatást tekintettük. (A kutatás folyamatának, módszereinek és eredményeinek leírását lásd: *Hickson–Butler–Cray–Mallory–Wilson: „Top Decisions”, Basil Blackwell, 1986.*) A „Bradford studies” az 1970-es évek elején indult azzal a nem titkolt szándékkal, hogy a vezetői döntések minden megelőző, illetve párhuzamosan folyó vizsgálatnál szélesebb körét minden addiginál mélyebben vizsgálja meg. A nyolcvanas évek közepéig nyúló kutatási folyamat során a kutatók valóban jelentős méretű adatbázist és esetgyűjteményt hoztak létre és elemeztek. Erőfeszítéseik következtében harminc angliai szervezet százötven döntéshozatali esetére vonatkozó adatbázis keletkezett.

A nagyszabású „Versenyben a világgal” című kutatássorozat 1995-ös megindulása kiváló alkalmat teremtett számunkra, hogy az adott körülményekhez alkalmazkodva magyar viszonyok között is a brit kutatókéhoz hasonló vizsgálatot végezzünk. 1996 májusa és októbere között összesen hat hónap állt rendelkezésünkre a terep-



munka elvégzésére. Ezen időszak alatt összesen *negyvenkét magyarországi és nyolc spanyolországi vállalat (melyek a kontroll csoport szerepét töltötték be)*<sup>2</sup> ötven vezető beosztású szakemberével készítettünk mélyinterjút. Az információk pontos rögzítése céljából az esetek többségében párosával kerestük fel a beszélgetésre vállalkozó vállalati vezetőket, és a munkacsoportunk által tesztelt interjúvázlat alapján másfél-két órás köztölt interjút készítettünk velük.

Az a tény, hogy a „Bradford studies” másfél évtizeden át elhúzódó kutatássorozatát néhány hónapos vizsgálattal ismételtük meg, messze ható következményekkel járó módszertani különbség. A módszerek eltéréséből előnyök és hátrányok egyaránt származtak. Módszerünk legfontosabb hátránya, hogy nem biztosította adataink alapos ellenőrzésének lehetőségét. A „Bradford studies” kutatói másfél évtized alatt alaposan körüljárták, több oldalról is kontrollálták az általuk megkeresett harminc cég vezetőitől kapott információkat. A „Versenyben a világgal” döntésmódszertani alprojektjének lehetőségeit ebből a szempontból súlyosan korlátozta az időhiány. A realitásokat felmérve mi csak azt a célt tűzhattuk magunk elé, hogy a rendelkezésünkre álló néhány hónap alatt minél nagyobb mintán végezzük el a döntéshozatal módszereinek vizsgálatát. A megkeresett vállalati vezetőknek mindössze szűk harmada mutatkozott egyáltalán hajlandónak az információszolgáltatásra, az interjúk tapasztalatai pedig azt mutatták, hogy még készséges partnereink egy részének is gondot okozott a beszélgetés másfél-két órás időtartama. Nem is gondolhatunk az adatgyűjtés intenzitásának fokozására, illetve többszöri kontrolltalálkozók megszervezésére. Mindezek miatt adataink semmiképpen sem tekinthetők objektív információknak. Interjúink arra a kérdésre kínálnak választ, *hogy a megkeresett vállalati vezetők hogyan vélekedtek 1996 nyarán-őszén az általunk felvetett problémákról, illetve hogyan érzékelték a cégüknél zajló döntéshozatali tevékenységet, illetve hogyan jellemezték a menedzsmentet.* Arról, hogy ezek a vélekedések miként tükrözik a valóságot, csak sejtéseink lehetnek. Többrészes interjúvázlatunk ugyan tartalmazott olyan kontrollkérdéseket, amelyek révén kimutathatóak az egy-egy interjúalany válaszaiban meglapuló esetleges inkonzisztenciák, ez azonban nyilván nem oldotta meg a problémát.

<sup>2</sup> A spanyol interjúk elkészítésében José Sempere és Rafael Moner (Universidad de Valencia) vett részt.

Az itt sorra vett gyengeségek mellett azonban kétségtelen előnyei is voltak kutatásunk gyors lefutásának: így mindenekelőtt terepmunkánk módszertani egységessége. A „Bradford studies” másfél évtizede alatt többször változott az információgyűjtés módszere. A „Versenyben a világgal” döntésmódszertani alprojektje ezzel szemben mindvégig a terepmunka megkezdése előtt közösen kialakított módszertani elvek szerint végezte a munkát.

Egyértelmű erőssége kutatásunknak az is, hogy a megkeresett ötven vállalatnál egyetlen kivételtől eltekintve minden esetben *csúcsvezetői szinten fogadták munkatársainkat.* Nem kell külön ecsetelni, hogy milyen jelentősége van ennek egy olyan kutatás esetében, amelynek legfőbb célja a stratégiai döntések vizsgálata.

Érdemes külön kiemelni kutatásunk egyik legfontosabb erősségét: mintánk összetételét. Adatközlőink jellemzően *nagyvállalatok* voltak – 61 százalékuk foglalkoztat ezernél több dolgozót. A fennmaradó negyven százalék *egyenletesen oszlik meg* az ötven-száz, a száz-háromszáz, a háromszáz-ötszáz és az ötszáz-ezer fős sávokban. A megkeresett cégek 36 százalékának *nem volt állami jogelődje* (a fennmaradó 64 százalék közvetlen államigazgatás alatt állt vagy a vállalati tanácson keresztül érvényesült az állami tulajdonlás elve), 53,5 százalékának *jelenlegi tulajdonosai között sem szerepel egyáltalán az állam,* és csak mintegy öt százalékuk maradt mindmáig *száz százalékos állami tulajdonban.* A mintánkban szereplő vállalatok durván harminc százalékát birtokolja ötven százalékosnál nagyobb mértékben valamely külföldi vállalat (tizenöt százalékukat teljes mértékben). A *külföldi pénzintézetek és külföldi magánszemélyek* szerepe ebből a szempontból elenyésző. Az általunk vizsgált vállalatok mintegy húsz százalékát birtokolják belföldi magánszemélyek ötvenszázalékosnál nagyobb mértékben (tizenkét százalékukat teljes egészében), és tíz százalékuk áll teljesen a *menedzsment tulajdonában.* Mintánk szereplőinek tevékenységét „félíg nyitottnak” minősíthetjük, amennyiben mindössze 9,6 százalékuk *exportálja outputjának több mint felét,* de az input oldalán 29 százalékuk *importaránya nagyobb 50 százaléknál* (és 6,5 százalékuk importaránya a 90 százalékot is meghaladja). A mintánkban szereplő vállalatok több mint 60 százaléka *növelni tudta belföldi forgalmát* a legutóbbi három évben, de 11 százalékuk tíz százalékosnál nagyobb *forgalomcsökkenést* szenvedett el. Ugyanebben az időszakban a vizsgált cégek 34



százaléka saját bevallása szerint *jelentősen növelte adózott nyereségét*, és mintegy húsz százalékuk *árbevételarányos nyereségét is*. Az *adózott nyereség csökkenéséről* ellenben 27 százalék, az *árbevételarányos nyereség csökkenéséről* pedig 28 százalékuk számolt be.

A kiválasztott 42 hazai vállalatról természetesen nem állíthatjuk, hogy tudományos értelemben reprezentatív mintáját jelentik a magyar vállalatok teljes „népességének”. Arra azonban tudatosan – és érzésünk szerint sikerrel – törekedtünk, hogy ez a minta elég színes, elég átfogó, elég sokatmondó legyen. Mindenekelőtt azért, hogy *a magyar gazdaság átmeneti jellegét, gyenge és erős pontjait mind iparági szempontból, mind a tulajdonosi összetétel szempontjából jól tükrözze*. Mintánkban a száz %-os külföldi tulajdonban álló autógyártól a száz %-os állami tulajdonban lévő kereskedelmi bankon keresztül a frissen privatizált áramszolgáltatóig sokféle iparág nagyon eltérő helyzetben lévő képviselői szerepelnek. Ez a mintavételi elv szolgálta legjobban azon törekvésünket, hogy kutatásunk ne pusztán a stratégiai döntéshozatal iparági jellemzőit tárja fel, hanem ha lehet, általában mondjon valamit az átmeneti állapotban levő magyar gazdaság döntésmódszertani jellemzőiről.

Noha a kutatás fókuszát a mélyinterjú sorozat képezte, rendkívül fontos szerepet kapott – főként az eredmények kontrollálhatósága szempontjából – a „Versenyben a világgal” kutatási program központi kérdőívéhez történő kapcsolódás, melynek során a vizsgált menedzsment-képességek és döntéshozatali közelítésmódok elemzését egy 325 fős felső vezetői minta adataival vethettük egybe. A kérdőíves felmérés alapsokaságát azok a vállalatok képezték, amelyek

- ötven főnél több alkalmazottat foglalkoztatnak,
- önálló jogi személyiséggel rendelkeznek,
- könyveiket a kettős könyvvitel szabályai szerint vezetik,
- ez előtt is működtek.

Az így kiválasztódott vállalati kör tíz %-ának leválogatását úgy végeztük el, hogy a második körben megmaradó vállalatok a következő négy szempont szerint reprezentálják a magyar vállalatokat:

- ágazati hovatartozás,
- területi elhelyezkedés,
- létszám-kategória,
- a jegyzett tőke tulajdonosi megoszlása szerinti tulajdonosi összetétel.

E négy szempont alapján 593 vállalat került be az alapmintába. Ezt a kört egészítettük ki azokkal a vállalatokkal, amelyek bekerültek a Figyelő c. lap 1995-ös vállalati 200-as toplistájába. Így alakult ki az a 665 vállalatot tartalmazó lista, akiket megkértünk egy kérdőíves felmérésben való közreműködésre. Alapsokaságunk végül 325 elemű lett, mivel 325 vállalat tett eleget a felkérésnek, ami igen jó válaszadási aránynak tekinthető.

### A döntéshozatal személyi feltételei

A döntéshozatali tevékenység színvonalát és ezzel egy vállalat versenyképességét jelentős mértékben befolyásolja, hogy kik hozzák meg a döntéseket, milyen képességekkel, készségekkel rendelkeznek, milyen a vezetői stílusuk, milyen technikákat, módszereket alkalmaznak a döntéshozatal során. Ezeket a tényezőket részletesen megvizsgáltuk kutatásunk során, s a magyar vállalati körben tapasztaltakat összehasonlítottuk a spanyol vállalati minta adataival.

### Menedzsmentképességek

A magyar vállalati menedzsment erős és gyenge pontjainak föltérképezésekor korábbi, főként nemzetközi projektekhez nyúltunk vissza, s az ottani eredmények alapján olyan tizenegy elemű listát állítottunk össze, amely véleményünk szerint kellő részletességgel tartalmazta azokat a képességeket, készségeket, melyekre a döntéshozatal során szükség van. A lista, melyben egyaránt helyet kaptak a hagyományos vezetői erényeket megtestesítő képességek, készségek, valamint az átmeneti gazdaságban elengedhetetlen dinamikus, a vállalkozáshoz nélkülözhetetlen jellemzők, a menedzserekkel szembeni kihívások azonosítását és a menedzserek fölkészült-ségének megítélését célozta. A mélyinterjúk és a kérdőíves megkérdezés során ugyan más-más módszert használtunk a menedzsmentképességek vizsgálatához, ez a körülmény azonban nem nehezítette meg az eredmények összevetését, sőt további lehetőséget biztosított stabilitásuk ellenőrzéséhez.

A mélyinterjúk közben a szokásos „kérdés-felelet” sémát igyekeztünk megtörni azzal, hogy a menedzsmentre vonatkozó kérdéseket – melyek lényegében önértékelést jelentettek – a szokványostól eltérő formában tettük fel. A tizenegy képességet, készséget előzetesen külön-külön kártyákra írtuk fel, és a válaszadókat arra kértük,

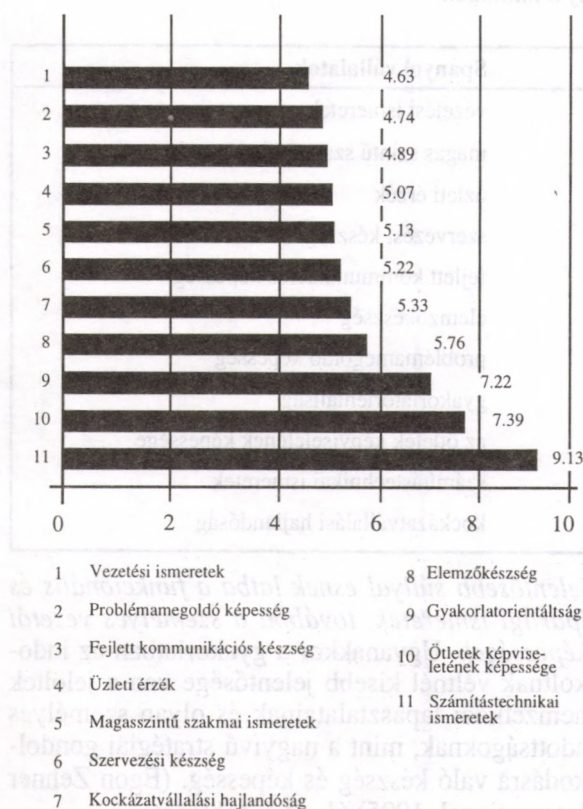


hogy a kártyákat először fontossági rangsorba rendezzék el. Ez a rangsor azt tükrözte, hogy a válaszadó milyen elvárásokat, igényeket fogalmaz meg általában egy magyar vezetővel szemben. A második válogatás az ideáltipikus vélemény ismeretében azt célozta, hogy a saját vállalati menedzsment erősségei és gyengeségei elkülönüljenek a vizsgált képességek, készségek vonatkozásában. Az utolsó feladat bizonyult többek számára a legnehezebbnek, amikor is a kártyákból úgy kellett két csoportot képezni, hogy azok a válaszadó saját erősségeit, illetve gyengeségeit tükrözzék.

A mélyinterjúk során megkérdezettek véleményének figyelembevételével a *menedzsmenttel szemben támasztott igények* a következők szerint alakultak. Az 1. ábrában szereplő számok rangszámok, tehát a kisebb érték azt jelzi, hogy a tulajdonságra, képességre a válaszadók szerint fokozottabban szükség van. Ez a rangsor a magyar és spanyol vállalatvezetők véleményét együtt mutatja.

1. ábra

Az ideáltipikus menedzsment-képességek rangsora



Talán nem meglepő, hogy az ideáltipikus elvárásokat tükröző rangsorokhoz fölhasznált átlagok eltérő képet rajzoltak ki a magyar és a spanyol minta esetében. Természetesen az alacsonyabb átlagérték itt is előnyösebb helyezést jelent a rangsorban, s azt fejezi ki, hogy az adott képességre fokozottabban szükség van az adott ország gazdasági körülményei között.

Negatív eltérés azoknál a képességeknél jelent meg a harmadik oszlopban, amelyeket a magyar menedzserek fontosabbnak tartanak. Már első pillantásra szembevető a *kockázatvállalási hajlandóság fontosságának teljesen eltérő megítélése* a két mintában. A magyar rangsorban a második legszükségesebbnek tartott képesség a spanyol listában az utolsó helyre került, ami azt tükrözi, hogy a magyar menedzserek a gazdasági átmenet lezárása felé haladva még mindig kihívásnak, bizonytalannak, kiszámíthatatlannak élik meg azt a közeget, amelyben dolgoznak, ahol a lehetséges negatív következményekre állandóan föl kell készülni. A bizonytalanságot, a döntéshozatal kényszer jellegét tükrözi a második legnagyobb negatív eltérés is, amely szerint a problémamegoldó képesség magyar vezető esetében alapvető fontosságú. Érdekes a pozitív eltérésekre is odafigyelni. Ezek azt rajzolják ki, hogy a spanyol válaszadók fölülértékelték magyar kollégáikhoz képest a hagyományos vezetői képességek fontosságát pl. a magas szintű szakmai ismeretek, a vezetési ismeretek és a szervezési készség vonatkozásában, amivel hagyományosabb vezetői ideált vázoltak föl.

A könnyebb áttekinthetőség érdekében egymás mellé állítottuk a két rangsort a fontosságok csökkenő sorrendjében. Így további érdekességek is könnyen kiolvashatók. Természetesen a lista elejét érdemes figyelni, amely a magyar mintánál a válaszokban szóban gyakorta említett tipikus vezetői képet jelez. *A vezető fő feladata a problémamegoldás*, melyet a magyar menedzserek folyamatos – és gyakran terhes – tevékenységként élnek meg. Gyakran szelektálniuk kell, el kell dönteniük, vajon melyik problémával foglalkozzanak személyesen a rájuk zúduló problémák közül. Ehhez lényeglátásra, szelektációs készségre van szükségük. A vezetési ismeretek, a fejlett kommunikációs képesség tulajdonképpen támogatnák őket abban, hogy ellent tudjanak állni a közép- és alsó szintű vezetők nyomásának, amely a döntések fölfelé tolásában jelenik meg.

Érdekes ezt a képet az Egon Zehner International Corporate Governance (Vállalati kormányzás) című konferenciájának és kérdőíves



**A menedzsmenttel szembeni kihívások  
Magyarországon és Spanyolországban**

Menedzsmentképeségek	Magyar vállalatok	$\Delta$	Spanyol vállalatok
1. fejlett kommunikációs képesség	4.87	-0.13	5.00
2. magas szintű szakmai ismeretek	5.39	1.52	3.87
3. vezetési ismeretek	4.79	0.92	3.87
4. problémamegoldó képesség	4.47	-1.53	6.00
5. az ötletek képviselésének képessége	7.44	0.32	7.12
6. szervezési készség	5.31	0.58	4.75
7. üzleti érzék	5.16	0.54	4.62
8. számítástechnikai ismeretek	9.15	0.15	9.00
9. elemzőkészség	5.76	0.01	5.75
10. gyakorlatorientáltság	7.31	0.58	6.75
11. kockázatvállalási hajlandóság	4.50	-4.75	9.25

2. táblázat

**A menedzsmentképeségek ideális rangsora  
a magyar és a spanyol mintában**

Magyar vállalatok	Spanyol vállalatok
problémamegoldó képesség	vezetési ismeretek
kockázatvállalási hajlandóság	magas szintű szakmai ismeretek
vezetési ismeretek	üzleti érzék
fejlett kommunikációs képesség	szervezési készség
üzleti érzék	fejlett kommunikációs képesség
szervezési készség	elemzőkészség
magas szintű szakmai ismeretek	problémamegoldó képesség
elemzőkészség	gyakorlatorientáltság
gyakorlatorientáltság	az ötletek képviselésének képessége
az ötletek képviselésének képessége	számítástechnikai ismeretek
számítástechnikai ismeretek	kockázatvállalási hajlandóság

felmérésének eredményeivel összevetni. Ők úgy tették föl a kérdést, hogy milyen szempontok alapján válasszák ki a vezetőket, s jelenleg mely szempontok a meghatározóak. Arra az eredményre jutottak, hogy az elvárások és a tényleges gyakorlat között – ha nem is kiáltó, de mindenesetre – szignifikáns különbségek mutatkoznak. A vezetők kiválasztásában a kívánatosnak tartottnál

jelentősebb súllyal esnek latba a funkcionális és iparági ismeretek, továbbá a személyes vezetői képességek. Ugyanakkor a gyakorlatban az indokoltak vélnél kisebb jelentősége van a jelöltek nemzetközi tapasztalatainak és olyan személyes adottságoknak, mint a nagyívű stratégiai gondolkodásra való készség és képesség. (Egon Zehner International, 1995) (1. és 2. táblázat)



A spanyol rangsor a magyarhoz képest más-fajta szemléletet tükrözött. Szilárd szakmai bázison, vezetési ismeretekkel felvértezve kell megszervezni a vállalatot, s a megfelelő üzleti érzék segítségével sikerre lehet vinni. Nem kétséges, hogy ez a rangsor magabiztosabb vezetési modellt jelenít meg.

Mint már említettük, a válaszadókat arra is megkértük, hogy a képesség listából különítsék el a vállalatuk menedzsmentjére jellemző erős és gyenge pontokat, illetve a semlegeseket. Ismét összehasonlítható formátumban közöljük a magyar és a spanyol eredményeket. Most a számok abszolút értelemben értendők, a válaszadók szavazatait jelölik. (3. táblázat)

a menedzsment „nem egyenszilárdságú“, vagyis komoly képességbeli különbségek vannak a vezetők között, ami vezetési problémákat is indukál. A legpesszimistább álláspont szerint a vezetők nem ismerik egymás képességeit olyan mélységig, ahogy az a felosztásban szerepelt.

A magyar menedzserekkel kapcsolatban az önértékelés alapján a legpozitívabb kép a szakmai ismeretek és a gyakorlatorientáltság terén rajzolódott ki. Ugyancsak biztató az üzleti érzék erősségként való megjelölése a piacgazdaságra történő áttérés lezárásakor. A gyengeségek közül a kockázatvállalási hajlandóság hiánya jelenthet problémát egy kihívásokkal teli gazdasági környezetben, ami szerencsétlen módon társul az

3. táblázat

A vállalati menedzsment erősségei/gyengeségei  
a magyar és a spanyol mintában

A menedzsment képességei	Magyarország			Spanyolország		
	E	S	GY	E	S	GY
1. fejlett kommunikációs képesség	18	14	10	5	1	1
2. magas szintű szakmai ismeretek	27	12	3	6	1	1
3. vezetési ismeretek	12	16	14	5	2	1
4. problémamegoldó képesség	23	13	6	5	1	2
5. az ötletek képviselésének képessége	11	18	13	3	1	4
6. szervezési készség	13	18	11	6	1	1
7. üzleti érzék	22	13	7	7	0	1
8. számítástechnikai ismeretek	7	18	17	2	1	5
9. elemzőkészség	18	14	10	4	1	3
10. gyakorlatorientáltság	26	14	2	4	1	3
11. kockázatvállalási hajlandóság	16	8	18	3	1	4

E = erősség, S = semleges, GY = gyengeség

Mielőtt az egyes sorokat értelmeznénk, érdemes megjegyezni, hogy a magyar válaszadók több mint harmada a felsorolt képességeket, készségeket nem sorolta be sem az erősségek, sem a gyengeségek közé, amit többféleképpen is lehet értelmezni. Egyrészt úgy – és ez a jó szándékú interpretáció –, hogy a vállalati menedzsment átlagos mértékben rendelkezik a vizsgált adottságokkal, s így azok nem jelentenek számukra sem versenyelőnyt, sem pedig hátrányt. Előfordulhat azonban az is, amit az egyik kereskedelmi cég elnök-vezérigazgatója részletesen kifejtett, hogy

ötletek képviselésének hiányosságaival. Gyakran emlegetett hiányosság a számítástechnikai ismeretek alacsony színvonala, melyet sajnos a mi kutatásunk is visszaigazolt.

A lehetséges válaszok között nem szerepelt, de gyakori említése miatt nekünk is meg kell említenünk a nyelvismeret hiányából fakadó problémákat, melyek a multinacionális vállalatoktól kezdve a még többségi állami tulajdonban lévő vállalatokig egyaránt megtalálhatók. Több válaszadó is megemlítette a megbízhatóság és a becsületesség fontosságát, amelyek ugyan nem



képességek, de kétség kívül közük van a döntéshozatalhoz és a gazdasági életben tapasztalható kriminalizálódás idején fontos értékeket testesítenek meg.

A spanyol minta válaszadói sokkal határozottabban nyilvánítottak véleményt a menedzsment-jükről, hiszen a semleges válaszok aránya húsz százalék alatt maradt. Az üzleti érzék biztos versenyelőnyt jelent a spanyol gazdaságban, különösen, ha magas szintű szakmai ismeretekkel és szervezési készséggel párosul. A kockázatvállalási hajlandóság alacsony szintje és az ötletek képviselésének nehézsége azzal magyarázható, hogy stabil, régóta működő vállalatokat kérdeztünk meg, melyek biztos piaci pozíciót szereztek már maguknak.

A fentiek összefoglalásaként egymás mellé tettük a vállalati menedzsmentre és a válaszadókra vonatkozó képességrangsorokat. Ezeket úgy állítottuk elő, hogy az egyes kategóriákhoz rendelt értékeket súlyoztuk a szavazatok számával és átlagot képeztünk. (4. táblázat)

A legegységesebb a számítástechnikai ismeretek súlyos hiányossága mindkét szinten. A helyezési számokban nagy eltérés mutatkozott a kockázatvállalási hajlandóság és a szakmai ismeretek tekintetében.

Az önértékelő rangsort a spanyol mintában a magyarhoz hasonlóan szintén a szervezési képesség vezette, s az is megegyezik a két mintát tekintve, hogy az egyéni szakmai ismeretek színvonalának megítélése sokkal rosszabb a spanyol válaszok szerint is, mint a menedzsment szakmai felkészültsége általában. A saját számítástechnikai ismeretek viszont jóval meghaladták a menedzsment általános számítástechnikai felkészültségét.

Ezen a ponton jegyezzük meg, hogy a magyar vállalati menedzsment fölkeltségével kapcsolatos eredményeink teljes mértékben megerősítették azokat a kutatási eredményeinket, melyek a „Versenyben a világgal” kutatás keretében 325 vállalatvezető megkérdezése alapján álltak elő. A válaszadóknak a kutatás központi kérdőívében ötfokozatú skálán kellett értékelnie ugyanazon menedzsment képességek és készségek meglétének intenzitását, melyeket a mélyinterjúban is használtunk. (5. táblázat)

Feltűnő hasonlatosság mutatkozik a két rangsor között, ami az eredmények megbízhatósága szempontjából rendkívül fontos körülmény. Mind a két listát ugyanazon képességek vezetik: a gy-

4. táblázat

A menedzsmentképességek tényleges rangsora a magyar mintában

A vállalati menedzsment értékelése	A válaszadó önértékelése
gyakorlatorientáltság	szervezési készség
magas szintű szakmai ismeretek	problémamegoldó képesség
problémamegoldó képesség	kockázatvállalási hajlandóság
üzleti érzék	elemzőképesség
elemzőképesség	gyakorlatorientáltság
fejlett kommunikációs képesség	üzleti érzék
szervezési készség	fejlett kommunikációs képesség
vezetési ismeretek	magas szintű szakmai ismeretek
kockázatvállalási hajlandóság	az ötletek képviselésének képessége
az ötletek képviselésének képessége	vezetési ismeretek
számítástechnikai ismeretek	számítástechnikai ismeretek

rettek tekintetében. A válaszadók magukat sokkal kockázatosabbnak ítélték meg, mint saját menedzsmentjüket. A saját képességek rangsorára szintén a gyakorlati ismeretek hangsúlyozása jellemző, melyek között azonban a szakmai ismeretek hátrébb sorolódtak.

gyakorlatorientáltság, a magas szintű szakmai ismeretek, a problémamegoldó képesség és az üzleti érzék. Ezek az erősségek egy fölkeltségű, pragmatikus, a megváltozott viszonyokhoz adaptálódott menedzsment körvonalait rajzolták meg, amelyből azonban hiányzik az offenzív vezetéshez



A menedzsmentképességek rangsora a 325 fős magyar vezetői mintában és a mélyinterjúk alapján

A vállalati menedzsment értékelése N= 325	A vállalati menedzsment értékelése N = 42
gyakorlatorientáltság (4.15)	gyakorlatorientáltság
magas szintű szakmai ismeretek (3.99)	magas szintű szakmai ismeretek
problémamegoldó képesség (3.78)	problémamegoldó képesség
üzleti érzék (3.71)	üzleti érzék
fejlett kommunikációs képesség (3.61)	elemzőkészség
szervezési készség (3.61)	fejlett kommunikációs képesség
az ötletek képviselésének képessége (3.60)	szervezési készség
vezetési ismeretek (3.54)	vezetési ismeretek
kockázatvállalási hajlandóság (3.47)	kockázatvállalási hajlandóság
elemzőkészség (3.46)	az ötletek képviselésének képessége
számítástechnikai ismeretek (2.93)	számítástechnikai ismeretek

szükséges kockázatvállalási hajlandóság és az ötletek képviselésének képessége.

A 325 fős minta válaszai alapján végzett faktorelemzés igen érdekes képet rajzolt ki a magyar menedzserekről. A faktorok jól értelmezhető, karakterisztikus jelleget öltöttek. Az első faktorban azok a változók lettek a meghatározóak, amelyek a klasszikus menedzsment képességeket, készségeket reprezentálták.

A menedzsmentirodalomban sokszor felbukkannak olyan funkciólisták, amelyek a menedzserek fő funkcióit, feladatait foglalják össze. Mi ezek közül most a taylori „scientific management” irányzathoz tartozó Gulick és Urwick munkáit idézzük, akik hét fontos menedzsment funkciót azonosítottak (Kieser, 1996). Ezek:

- tervezés,
- szervezés,
- személyzeti munka,
- vezetés,
- koordináció,
- beszámolás,
- költségvetés készítés.

Könnyű belátni, hogy ezen funkciók sikeres gyakorlásához a legbiztosabb alapot az nyújthatja, ha egy vezető jó kommunikációs képességgel, magas szakmai ismeretekkel rendelkezik, birtokában van a vezetési ismereteknek, jó a problémamegoldó képessége és szervezni is kiválóan tud. Röviden azt mondhatjuk tehát, hogy az első faktor a tudományos vezetéshez szükséges feltételeket, képességbeli igényeket fogalmazza

meg. Hangsúlyoznunk kell azonban, hogy ez a hagyományos fölfogás mostanra már veszített fontosságából. A korszerű menedzsmenttanok a „vezetés” helyett inkább a körülmények biztosítását, a munkatársak támogatását tekintik a menedzsment fő feladatának, ami a leadership funkciónak az executive szerepkörrel való helyettesítésében mutatkozik meg leginkább. (6. táblázat)

A második faktorban azok a változók dominálnak, amelyek a környezettel, azon belül is főként a piaci környezettel hozhatók kapcsolatba. A kockázatvállalási hajlandóság és az üzleti érzék egyértelműen befolyásolja a piaci teljesítményt, s az is nyilvánvaló, hogy a piacgazdaságra való áttérés időszakában ezen képességek versenyelőnyt testesítenek meg. A gyakorlatorientáltság és az ötletek képviselésének képessége a reaktív, illetve proaktív stratégiát folytató vállalatok vezetésekor eredményesen kamatoztatható tulajdonság. Ebbe a faktorba, kicsit köznapiabban fogalmazva egy ügyes, dinamikus vezető jellemzői kerültek össze.

A harmadik faktor a vezetők analitikus képességét mutatja, méghozzá két metszetben. Az egyik egy feltétel jellegű dimenzió, amely azt vizsgálja, hogy a menedzserek vajon rendelkeznek-e a szükséges számítástechnikai ismeretekkel. A másik kulcsváltozó az elemzőkészség fejlettségét méri. Triviális ezt a két változót összekapcsolni, bár érdemes megjegyezni, hogy a gyakorlatban a viszonyuk általában eléggé sajá-



Az elemzés rotált faktor mátrixa

	1. faktor	2. faktor	3. faktor
M10A: Fejlett kommunikációs készség	.78221	.24244	.12568
M10B: Magas szintű szakmai ismeretek	.77275	.18489	.22429
M10C: Vezetési ismeretek	.73281	.19635	.38378
M10D: Problémamegoldó képesség	.61450	.53391	.08078
M10F: Szervezési készség	.54468	.42091	.23879
M10K: Kockázatvállalási hajlandóság	.10739	.75073	.27546
M10J: Gyakorlatorientáltság	.25971	.68298	-.00516
M10E: Az ötletek képviselésének kép.	.46715	.63019	.06879
M10G: Üzleti érzék	.22134	.60477	.35215
M10H: Számítástechnikai ismeretek	.18202	.06141	.87592
M10I: Elemzőkészség	.29435	.33653	.66987

tos. Ez abban mutatkozik meg, hogy azok a vezetők, akik felhasználói szintű számítástechnikai ismeretekkel rendelkeznek, sokkal szívesebben használnak föl elemzéseket döntéseik megalapozására.

#### Vezetési minták a döntéshozatal szemszögéből

A továbbiakban a döntéshozók fölkészültségének vizsgálatakor a mélyinterjúk magyar mintájára koncentrálnunk, s egy olyan ideáltipikus elemzési keretet definiálunk, melynek dimenzióit a vizsgálatban elemzett menedzsment képességek ideális rangsorával, illetve a különböző döntéshozatali közelítésmódok figyelembevételével határoztunk meg. Négy közelítésmódot különböztettünk meg: az optimalizálót, a politikait, a kielégítőt (korlátozottan racionalist) és az intuitívát.

A két változócsoporthoz együttesen elvégzett faktorelemzés rávilágított az egyes döntéshozatali közelítésmódokhoz legstabilabban kapcsolódó menedzsmentképességekre. Anélkül, hogy a kirajzolódott hat faktort elneveznénk, röviden ismertetjük az egyes faktorokban azonosítható ideáltipikus vezetői mintákat. Az optimalizáló és kielégítő közelítésmód között lavírozó döntéshozót magas szintű számítástechnikai felkészültség jellemzi. A politikai és intuitív közelítésmódot keverő döntéshozó komoly vezetési ismeretekkel van felvértezve. A kiváló üzleti érzékkel rendelkező, nyitott döntéshozó egyben gyakorlatorientált is. Az innovátor típusú döntéshozót

magas szakmai fölkészültség, jó problémamegoldó képesség és az ötletek képviselésének képessége jellemzi. A kimagasló szervezési képességgel rendelkező döntéshozó kockázatkeresőbb. Végül vannak olyan döntéshozók, akiknek az elemzőkészség a legfőbb erősségük.

A kérdés az volt, hogy ezen ideáltipikus vezetői minták melyikéhez állnak közel a vizsgálatunkban szereplő vállalatok menedzserei. Ennek eldöntésére klaszterelemzést végeztünk, amelyben három csoportot különítettünk el. A csoportok jellemzésére az átlagpróba módszerét használtuk, melynek eredményeit csoportonként ismertetjük. A táblázatokban a + jel valamely képesség átlag fölötti előfordulását, a – az átlag alatti értéket reprezentálja. Az átlagértékekhez a 0-át rendeltük.

Három dimenziót vizsgáltunk: elsőként azt, hogy a válaszadó hogyan ítélte meg az egyes menedzsmentképességek szükségességét a jelenlegi gazdasági körülmények között. Másodikként azt néztük meg, hogy vállalatának menedzsmentje milyen mértékben rendelkezik az egyes képességekkel, s végül ugyanezt elemeztük a válaszadó esetében is. Az egyes csoportba tartozók jelölésére – mindenféle sértő szándék nélkül – az állatvilágból kölcsönöztünk elnevezéseket, azt remélvén, hogy az asszociációkkal egyértelműbbé tesszük a csoportok közötti különbségeket.

- Az első csoportban a menedzsereket *átlagos fölkészültség* jellemzi, ami nagy rutinnal és ösz-



tönös vezetéssel párosul. Sajnálatos viszont, hogy n senek fölkészülve az újszerű kihívásokra, mivel az üzleti érzék és a kockázatvállalási hajlandóság szerint elmaradnak az átlagtól, sőt perspektivikusan is komoly gondok várhatók, mivel az ötletek képviselője sem tartozik az erősségeik közé. Ugyanakkor az első oszlop nagyfokú elkedvetlenedést, befelé fordulást jelez, ami a hagyományos vezetői erényekből való kiábrándulás mellett – ami legjobban a magas szintű szakmai ismeretek megítélésénél látszik – a modern piaci követelmények negligálását is takarja.

Olyan vállalatok vezetői kerültek ebbe a csoportba, akik közül jónéhányan több évtizede már a pályán vannak, túléltek a gazdasági rendszerváltást is, illetve olyanok, akik egy generációval ugyan fiatalabbak, de nem régen kerültek vezető pozícióba. Az általuk reprezentált vállalatok korábban jelentős állami vállalatok voltak, mostanra viszont már privatizálták őket, s tipikusan jellemző rájuk a külföldi vállalati és az erős belföldi pénzügyi és önkormányzati tulajdonhányad. A belföldi forgalmuk igen jelentős, főként hazai piacra termelnek, illetve szolgáltatnak és eközben

• A második csoportba a legdinamikusabb, legnyitottabb válaszadók kerültek, akik szinte mind-egyik felsorolt képességet fontosnak tartották, vagyis magasra állították a mércét, kivéve a hagyományos vezetői erényeket, mint amilyen például a vezetési ismeret vagy a szervezési készség. Erősségük a megalapozott elméleti fölkészültség, melyet a külső fókusz szem előtt tartását erősítő kommunikációs képesség, jó üzleti érzék és magas kockázatvállalási hajlandóság egészít ki. A válaszadók magabiztosságát mutatja, hogy önértékelésük szerint kimagaslanak saját menedzsmentjükből is, sokkal jobbak az ötletek képviselésében, az üzleti érzék, a számítástechnikai ismeretek, az elemzőkészség és a gyakorlatorientáltság tekintetében. Nem félnek a kihívásoktól és tisztában vannak azzal, hogy a legnagyobb versenyelőnyt a kockázatvállalási hajlandóság magas szintjével érhetik el. (8. táblázat)

• Ebbe a – sajnálatos módon legkisebb – csoportba a kiterjedt külpiaci kapcsolatokkal rendelkező cégek vezetői kerültek, akiket nagyfokú proaktivitás jellemez. Privatizált vállalatok,

7. táblázat

1. csoport (20 fő) : az öszvérek

Menedzsmentképeségek	Ideális	Menedzsment	Saját
1. fejlett kommunikációs képesség	-	0	-
2. magas szintű szakmai ismeretek	--	+	0
3. vezetési ismeretek	-	0(+)	0
4. problémamegoldó képesség	--	0	+
5. az ötletek képviselésének képessége	--	-(0)	--
6. szervezési készség	0	-	-
7. üzleti érzék	--	-	0
8. számítástechnikai ismeretek	-	0	-(0)
9. elemzőkészség	++	+	-
10. gyakorlatorientáltság	+	++	0
11. kockázatvállalási hajlandóság	0	-	+

kiegyensúlyozott üzleti eredményt produkálnak. Érdekességként megemlíti, hogy a csoportba sorolt válaszadókat a Herbert Simon nevéhez fűződő korlátozott racionalitás közelítésmód alkalmazása jellemzi, s az, hogy az átlagosnál több belső problémával kell foglalkozniuk, de mindezek mellett szívóosságukat bizonyítja, hogy a problémák preventív fölkutatására is marad energiájuk. (7. táblázat)

illetve multinacionális cégek találhatók itt, tehát az állami tulajdonlás nem jellemző. A nyereségmutatók az átlagosnál kicsit jobbak, de nem kiugróak. A fémfeldolgozó vállalat mellett alkatrészgyártó és kereskedelmi bank egyaránt szerepel ebben a csoportban. A válaszadók a negyvenesek generációját képviselték, akiket a maximalitás, a logikus gondolkodás, a racionalitás jellemez leginkább. (9. táblázat)



A harmadik csoport vállalatait *tradicionális menedzsment* jellemzi, melynek fölkeszültségében kisebb-nagyobb hiányosságok vannak pl. a szakmai, a vezetési és a számítástechnikai ismeretek terén, de már elindultak a fejlődés irányába az ötletek képviselete, a szervezési készség és főként az üzleti érzék területén. Aggodalomra ad okot viszont a gyakorlatorientáltság hiánya és a kockázatvállalási hajlandóság lebecsülése. A válaszadók a vezetési ismereteket tartották a legfontosabb menedzsment képességnek, amely a magas szintű szakmai ismeretekkel és a fejlett kommunikációs készséggel párosítva hagyományos vezetői ideált testesít meg.

Nem a legnagyobb vállalatok vezetői szerepelnek ebben a csoportban, ugyanakkor igen exportorientáltak az érintett cégek. Még mindig jelentős az állami tulajdonhányad, amit „súlyos-

8. táblázat

## 2. csoport (7 fő) : a tigrisek

Menedzsmentképeségek	Ideális	Menedzsment	Saját
1. fejlett kommunikációs képesség	++	++	++
2. magas szintű szakmai ismeretek	0	0	-
3. vezetési ismeretek	-	+	-
4. problémamegoldó képesség	++	++	0
5. az ötletek képviseletének képessége	++	-(0)	++
6. szervezési készség	--	-	--
7. üzleti érzék	++	+	++
8. számítástechnikai ismeretek	++	0	++
9. elemzőkészség	---	--	++
10. gyakorlatorientáltság	--	-	++
11. kockázatvállalási hajlandóság	+++	++	++

retetek terén, de már elindultak a fejlődés irányába az ötletek képviselete, a szervezési készség és főként az üzleti érzék területén. Aggodalomra ad okot viszont a gyakorlatorientáltság hiánya és a kockázatvállalási hajlandóság lebecsülése. A válaszadók a vezetési ismereteket tartották a legfontosabb menedzsment képességnek, amely a magas szintű szakmai ismeretekkel és a fejlett kommunikációs készséggel párosítva hagyományos vezetői ideált testesít meg.

bít“ az igen vegyes privatizáció, amely sokféle tulajdonoshoz vezetett (külföldi magánszemély, külföldi pénzügyintézet, belföldi magánszemély, MRP). Az üzleti eredményük jó, ezt azonban állandó külső figyelmeztetések és vészhelyzetek közepette érik el. Problémamegoldásukat az erős intuitivitás jellemzi.

A kirajzolódott három vezető típusból a versenyképesség szempontjából a „tigris“ a legígéretesebb. Rendelkezik ugyanis mindazokkal a

9. táblázat

## 3. csoport (15 fő): az elefántok

Menedzsmentképeségek	Ideális	Menedzsment	Saját
1. fejlett kommunikációs képesség	+	-	-
2. magas szintű szakmai ismeretek	++	-	+
3. vezetési ismeretek	+++	-(0)	+
4. problémamegoldó képesség	+	0	-
5. az ötletek képviseletének képessége	+	+	-
6. szervezési készség	+	+	+
7. üzleti érzék	+	++	+
8. számítástechnikai ismeretek	0	-	-
9. elemzőkészség	0	+	+
10. gyakorlatorientáltság	-	--	-
11. kockázatvállalási hajlandóság	-	+	-



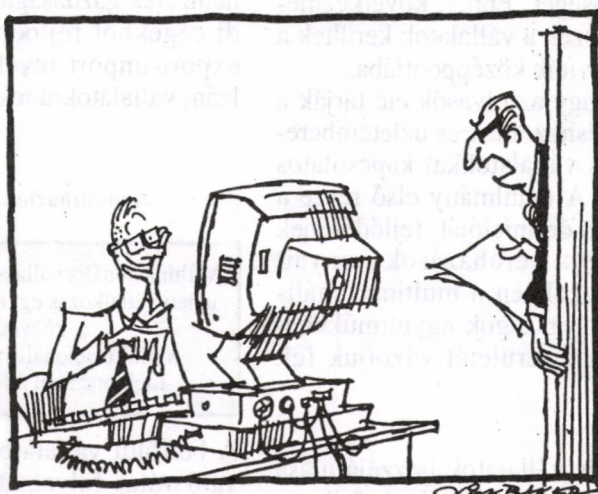
képességekkel és fölkészültséggel, amelyre egy kihívásokkal terhes időszakban szükség van. Az „öszvérek” szívóssága és főként tapasztalata, s nem utolsósorban átlagos képességei szintén garantálhatnak kiegyensúlyozott eredményeket. Az „elefántok”-nak nagyobb utat kell megtenniük az átalakulásban, de fejlődésük iránya biztató.

A magyar minta elemzése után kiegészítésképpen megemlítjük, hogy a vizsgált nyolc magyar vállalat menedzsmentjéből négy az első csoportba, kettő-kettő pedig a második és a harmadik csoportokba sorolódott. Ez azt jelzi, hogy nem csak a magyar vállalatok menedzsmentjei vannak átalakulóban, hanem a vizsgálatunkban szereplő kontrollcsoport vállalatainak menedzsmentjei is.

## Irodalom

- Angyal Ádám-Kovács Sándor: „Vezetés” alprojekt alaptanulmánya. „Versenyben a világgal” kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, 1996
- Bazerman, M.H.: Judgements in Managerial Decision Making. John Wiley & Sons, 1990
- Dénes Ferenc-Zoltayné Paprika Zita: Gyorsfénykép a magyar menedzserekről. Ph.D. dolgozat, 1996. december, BKE Gazdálkodástani Ph.D. Program
- Egon Zehnder International: Corporate Governance. Kézirat, 1995. június

- Guillen, Mayro F.: Models of Management. The University of Chicago Press, 1994
- Harrison, E.F.: A process perspective on strategic decision making. Management Decision 34/1, 1996
- Heller, F.: Decision Making and Leadership. Cambridge University Press, 1992
- Hichson, D. - Butler, R. - Cray, D. - Mallory, G. - Wilson, D.: Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations. Basil Blackwell, 1986
- Hoványi Gábor: Vállalatok versenyképessége: új feltételek és új koncepciók. Vezetéstudomány, 1996. 5. szám
- Kieser, Alfred: Szervezetelméletek. KJK, Budapest, 1996
- Pettigrew, Andrew-Whipp, Richard: Managing Change for Competitive Success. Blackwell Publishers Ltd., 1991
- Schoemaker, P.J.H.: Strategic Decision in Organisations: Rational and Behavioural Views, Journal of Management Studies, 30, 1993
- Simon, H.: Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution. Edward Elgar Publishing Limited, 1992
- Wallace, John B.: Developing better managers: creating change through effective training. Kogan Page, London, 1991
- Zoltayné Paprika Zita: A Döntésmódszertani alprojekt kutatási alaptanulmánya. „Versenyben a világgal” kutatási program, BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Hátértanulmány, 1996. május
- Zoltayné Paprika Zita: A stratégiai döntéshozatal jellemzői a magyar mikroszférában. „Versenyben a világgal” kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, Műhelytanulmány, 1997. március



Parsons, maga most böngészik, vásárol  
vagy éppen elkalandozott a szupersztrádáról?